

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

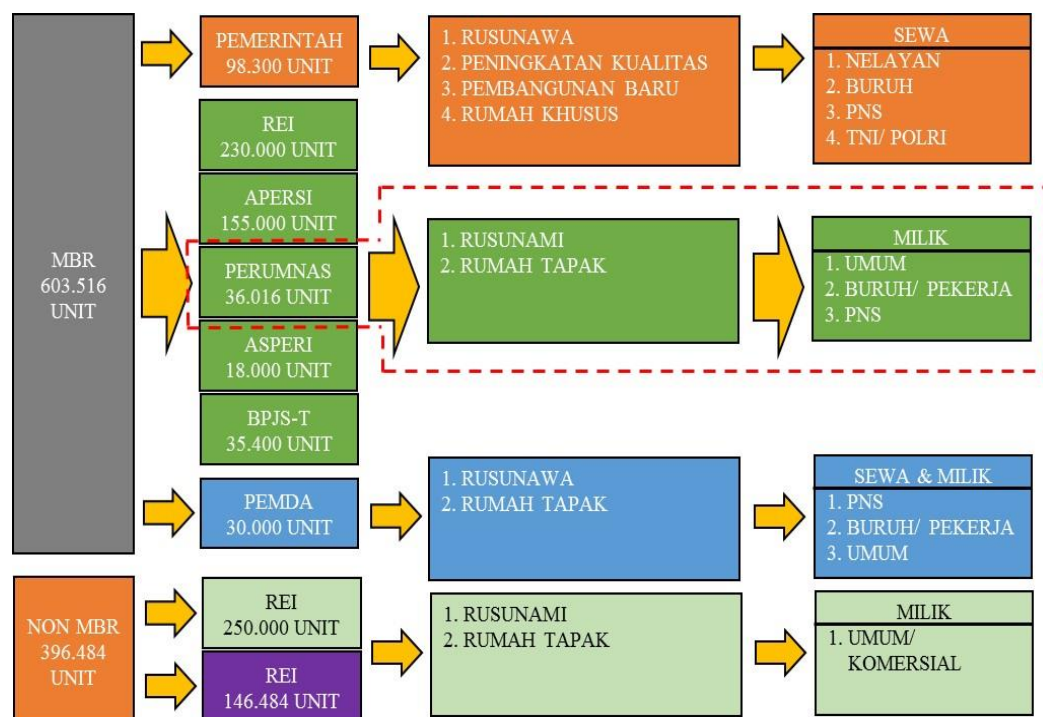
Dalam Undang-Undang Dasar 1945 pasal 28H ayat (1) disebutkan bahwa setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal, dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat serta berhak memperoleh pelayanan kesehatan. Selain itu, pada pasal 40 Undang-Undang Nomor 39 tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia dinyatakan bahwa setiap orang berhak bertempat tinggal serta berkehidupan yang layak. Hal tersebut mendasari bahwa rumah merupakan kebutuhan paling mendasar manusia dan menjadi salah satu kebutuhan primer yang harus dipenuhi, serta menjadi faktor penentu indikator kesejahteraan masyarakat. Pemenuhan terhadap penyediaan kebutuhan dasar berupa tempat tinggal tersebut menjadi tanggung jawab dari Pemerintah, sebagaimana tertuang dalam pasal 3 (f) Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2011 tentang Perumahan dan Pemukiman.

Untuk memenuhi penyediaan tempat tinggal tersebut, Pemerintah telah mencanangkan pembangunan perumahan menjadi salah satu skala prioritas pembangunan yang ditetapkan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2007 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Nasional 2005-2025 yang kemudian dijabarkan dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) 2015-2019. Arah kebijakan Nasional berdasarkan RPJMN 2015-2019 tersebut, yaitu meningkatkan akses masyarakat berpendapatan rendah terhadap

hunian yang layak, aman, dan terjangkau, serta didukung oleh penyediaan prasarana, sarana, dan utilitas yang memadai. Target hunian yang akan dibangun Pemerintah dalam jangka waktu 5 tahun berdasarkan RPJMN 2015-2019 adalah sebesar 2,2 juta, namun target pada tahun 2015 telah disesuaikan menjadi 1 juta unit. Adapun Skema Program Satu Juta Rumah Pemerintah Republik Indonesia dapat dilihat pada Gambar 1.1.

Gambar 1.1.

#### Skema Program Satu Juta Rumah Pemerintah RI



Sumber : Kementerian PUPR

Berdasarkan data BPS, jumlah penduduk Indonesia pada tahun 2017 adalah sebesar 261,89 juta jiwa, meningkat sebesar 24,29 juta jiwa sejak tahun 2010 atau  $\pm 3,5$  juta/ tahun. Jumlah penduduk Indonesia tersebut pada tahun 2035

diproyeksikan akan mencapai 305,65 juta jiwa dengan laju pertumbuhan rata-rata 1% per tahun. Untuk pertumbuhan PDB (Produk Domestik Bruto) atau GDP (*Gross Domestic Product*) Indonesia pada tahun 2018 tumbuh 5,17%, meningkat dibanding tahun 2017 sebesar 5,07%. Sedangkan jumlah kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan tempat tinggal (*backlog*) di Indonesia menurut hasil perhitungan PPDP (Pusat Pengelolaan Dana Pembiayaan Perumahan) Kementerian PUPR yang bersumber dari data BPS, pada tahun 2015 mencapai 11,4 juta unit, jumlah tersebut mengalami penurunan dari semula sekitar 13,5 juta unit pada tahun 2010. Hal tersebut dapat dilihat dari tabel berikut :

Tabel 1.1.

## Perhitungan Backlog Kepemilikan Rumah

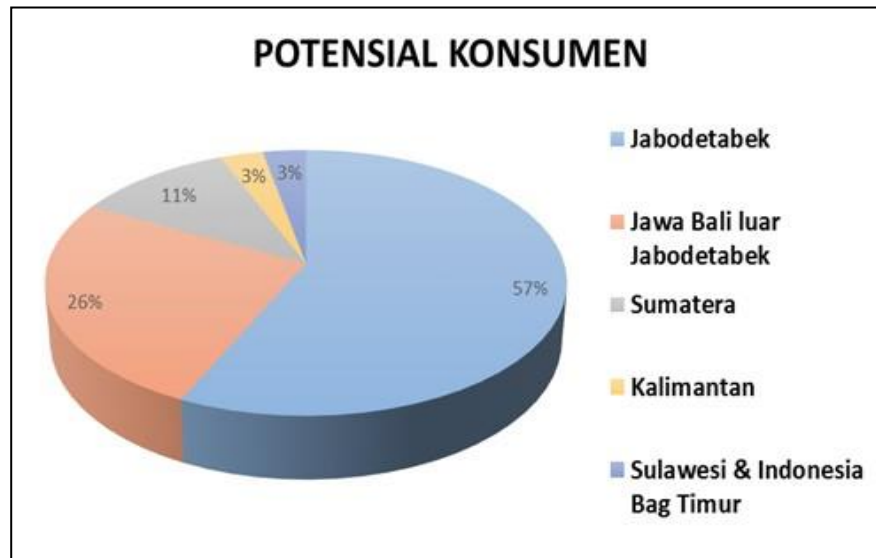
TAHUN	JUMLAH PENDUDUK (orang)	JUMLAH RUMAH TANGGA (ruta)	PERSENTASE RUMAH TANGGA MILIK (%)	JUMLAH RUMAH TANGGA MILIK (ruta)	JUMLAH RUMAH TANGGA NON MILIK/ BACKLOG KEPEMILIKAN RUMAH (ruta)
(1)	(2) = BPS	(3) = BPS	(4) = BPS	(5) = (3) X (4)	(6) = (3) – (5)
2010	237.641.326	61.390.300	78.00	47.884.434	13.505.866
2015	255.461.700	65.503.000	82,63	54.125.129	11.377.871

Sumber : PPDP Kementerian PUPR

Selain itu berdasarkan hasil *market research* yang dilakukan oleh Perum Perumnas pada tahun 2016, diperoleh hasil survei dari 33 kota besar di Indonesia bahwa terdapat 5 juta potensial konsumen dengan sebaran sebagai berikut :

Gambar 1.2.

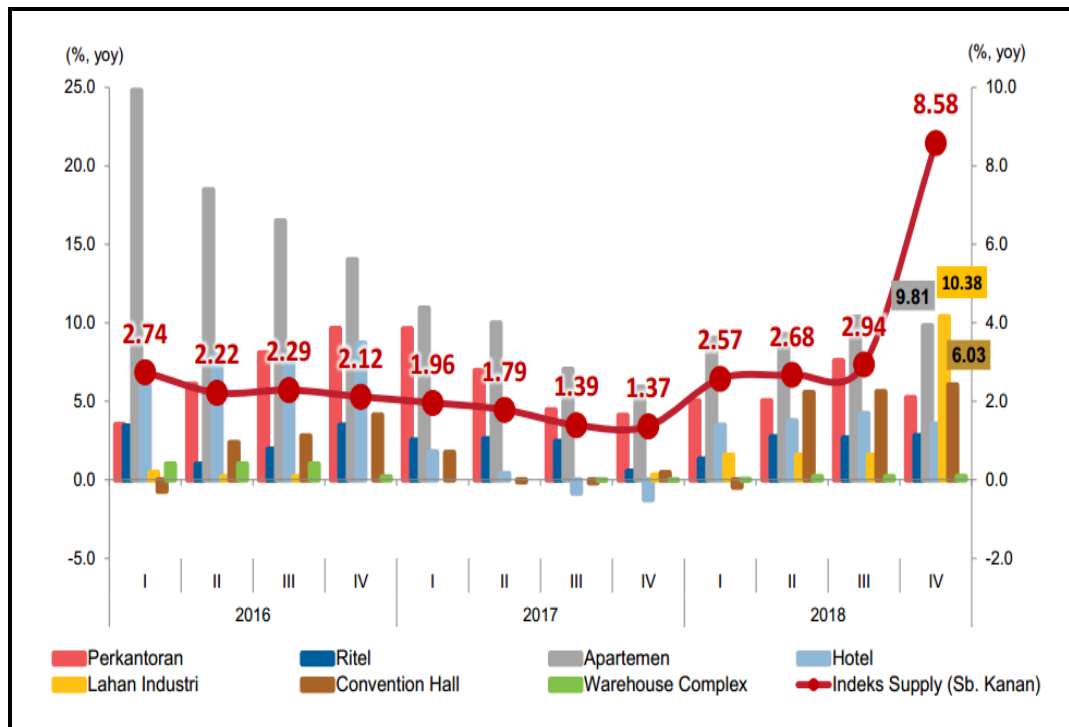
## Potensial Konsumen di Indonesia



Sumber : Perum Perumnas

Dari data *backlog* dan data potensial konsumen tersebut diatas membuktikan bahwa kebutuhan terhadap tempat tinggal di Indonesia masih cukup tinggi, dan akan terus bertambah seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk di Indonesia. Selain adanya peningkatan kebutuhan terhadap tempat tinggal, dengan adanya kebijakan Pemerintah pada program satu juta rumah tersebut menyebabkan semakin meningkatnya pertumbuhan industri di bidang perumahan (properti) dan persaingan antar pengembang perumahan (developer) terutama di kota-kota besar di Indonesia dalam beberapa tahun terakhir. Hal tersebut dapat dilihat dari menguatnya pertumbuhan indeks pasokan properti komersial sebesar 8,58% (yoy) pada triwulan IV 2018. Kenaikan tersebut diantaranya terjadi pada segmen apartemen sebesar 9,81% (yoy). Hal tersebut dapat dilihat dari grafik pertumbuhan indeks *supply* pada Gambar 1.3. :

Gambar 1.3.

Pertumbuhan Tahunan Indeks *Supply* Properti Komersial

Sumber : Bank Indonesia

Dengan peningkatan pertumbuhan industri properti dan tingginya jumlah potensial konsumen tersebut, para pengembang akan saling bersaing memperebutkan pasar. Menurut Porter (1985: 1), persaingan merupakan inti dari keberhasilan dan kegagalan perusahaan. Banyak perusahaan mengalami sukses besar dalam waktu yang cukup lama karena kemampuannya dalam mengembangkan dan mengelola sumber daya serta meningkatkan kapabilitas inovasinya secara efektif sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang *sustainable* (Sampurno, 2010: 2). Selain itu dalam menghadapi persaingan pasar yang dinamis, perusahaan harus selalu melakukan aksi dan respon yang

cepat melalui pemilihan strategi yang tepat. Karena para pemimpin perusahaan menyadari bahwa rivalitas persaingan dapat mempengaruhi secara langsung profitabilitas dan kinerja keuangan perusahaan.

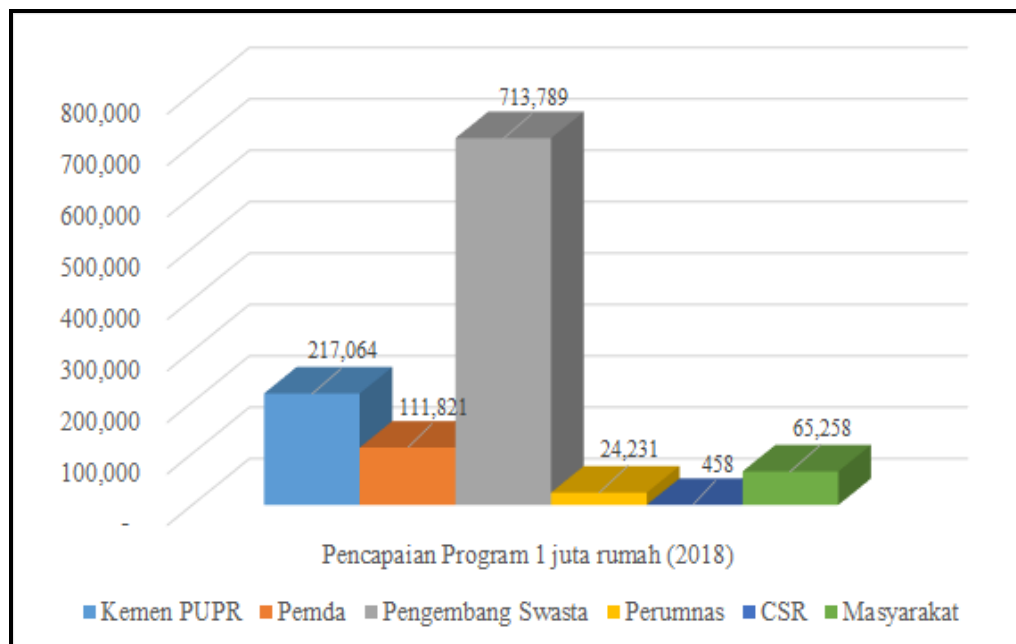
Pertumbuhan industri properti di Indonesia saat ini dapat dilihat dari pencapaian program satu juta rumah pada tahun 2018. Bersumber dari majalah *Maisona* (Media Informasi & Komunikasi Ditjen Penyediaan Perumahan) disampaikan oleh Dirjen Pembiayaan Perumahan Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR), Khalawi Abdul Hamid (2019: 8), bahwa pada tahun 2018 program satu juta rumah telah mencapai 1.132.621 unit rumah, sehingga secara keseluruhan dari tahun 2015-2018 telah terbangun 3.542.318 unit rumah. Pencapaian pada tahun 2018 terdiri dari 69% atau 785.641 unit rumah MBR (masyarakat berpenghasilan rendah) dan 31% atau 346.980 unit rumah non MBR. Untuk rumah MBR tersebut diperoleh dari kontribusi pembangunan rumah oleh Kementerian PUPR sebanyak 217.064 unit, Pemerintah Daerah (Pemda) sebanyak 111.821 unit, pengembang (developer) sebanyak 447.364 unit, CSR 458 unit, masyarakat 8.934 unit. Sedangkan untuk rumah non MBR diperoleh dari kontribusi pengembang (developer) sebanyak 290.656 unit dan masyarakat sebanyak 56.324 unit.

Dan untuk mendukung program satu juta rumah tersebut, saat ini Pemerintah telah memiliki BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak dibidang perumahan dan permukiman yang berfungsi sebagai perpanjangan tangan Pemerintah dalam penyediaan hunian yang layak dan terjangkau bagi masyarakat Indonesia, yaitu Perum Perumnas.

Namun, dari total kontribusi penyediaan perumahan tahun 2018 oleh pengembang (developer) sebanyak 738.020 unit, berdasarkan laporan kinerja Perum Perumnas tahun 2018, jumlah realisasi unit yang dibangun oleh Perum Perumnas adalah sebesar 24.231 unit, atau hanya mencapai 3,28% dari total kontribusi pengembang tersebut. Sebagai satu-satunya BUMN yang bergerak dalam bidang penyediaan perumahan dan permukiman, jumlah pencapaian tersebut masih relatif sangat kecil sehingga menyebabkan posisi Perum Perumnas dalam industri properti di Indonesia saat ini relatif lebih rendah jika dibandingkan para pesaingnya. Pada grafik Gambar 1.4. dapat dilihat perbandingan kontribusi pencapaian program satu juta rumah tahun 2018 sebagai berikut :

Gambar 1.4.

#### Perbandingan Kontribusi Pencapaian Program Satu Juta Rumah Tahun 2018



Sumber : Maisona dan hasil olahan Penulis

Dengan gejala ini, maka perlu dilakukan penelitian untuk mengetahui faktor-faktor apa yang menyebabkan rendahnya daya saing perusahaan tersebut sehingga bisa disusun strategi peningkatan daya saing untuk menciptakan nilai perusahaan yang akan meningkatkan pendapatan Perum Perumnas secara signifikan.

Beberapa peneliti telah melakukan penelitian tentang daya saing perusahaan, penelitian yang dilakukan oleh Yunna (2014) terhadap persaingan industri shale gas di Cina diperoleh hasil bahwa faktor utama yang mempengaruhi industri shale gas di Cina adalah elemen teknologi, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, dan risiko. Sedangkan studi kasus yang dilakukan oleh Chowdhury (2017) pada Bangladesh Shipping Corporation (BSC) sebagai satu-satunya perusahaan pelayaran milik Negara Bangladesh memperoleh hasil bahwa BSC memiliki daya saing yang rendah, sehingga BSC harus menjalin hubungan yang baik dengan para pemasoknya melalui Pemerintah, memberikan pelayanan pengiriman yang lengkap, efektif dan efisien, serta menerapkan kebijakan baru yang tepat. Sedangkan penelitian tentang daya saing perusahaan yang dilakukan pada industri properti diantaranya, penelitian yang dilakukan oleh Xiaoling, Z. et al. (2010) pada pengembang real estate di Cina yang menunjukkan bahwa yang menjadi indikator kunci daya saing pada pengembangan proyek real estate adalah kemampuan modal, kewirausahaan, ketersediaan lahan, pendapatan penjualan yang tinggi dari proyek pertama, dan kemampuan berinovasi. Sedangkan penelitian industri properti di Indonesia yang dilakukan oleh Devi (2012) pada rusunami Kalibata City melalui analisa SWOT memperoleh hasil bahwa faktor



eksternal yang mempengaruhi proyek rusunami Kalibata City adalah kepadatan penduduk, karakteristik penduduk, dan daya beli masyarakat yang tinggi, sedangkan untuk pendatang baru tidak terlalu berpengaruh. Dan untuk faktor lingkungan internal proyek rusunami Kalibata City dipengaruhi oleh nama besar perusahaan, modal yang kuat, SDM yang kompeten, dan lokasi yang strategis. Sehingga strategi yang dipilih yaitu melakukan pengembangan proyek dengan pendekatan konsep *one stop living*.

Dari *review* yang dilakukan terhadap penelitian sebelumnya ditemukan perbedaan dalam penggunaan metode dalam melakukan analisis dan penetapan strategi untuk meningkatkan daya saing perusahaan. Dengan posisi daya saing Perum Perumnas yang relatif masih rendah ditengah persaingan yang cukup tinggi pada industri properti di Indonesia, dan besarnya jumlah kebutuhan akan tempat tinggal, serta adanya perbedaan dengan penelitian sebelumnya menjadi topik yang menarik untuk diteliti, sehingga penulis mengangkat judul **“MODEL PENINGKATAN DAYA SAING PERUSAHAAN (STUDI KASUS PADA PERUM PERUMNAS)”** . Topik penelitian ini penting karena peneliti ingin berkontribusi terhadap Perum Perumnas dalam meningkatkan daya saing dan memenangkan persaingan pada industri properti di Indonesia.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Faktor apa saja yang mempengaruhi daya saing Perum Perumnas pada industri properti di Indonesia?
2. Strategi bersaing apa yang diperlukan Perum Perumnas dalam rangka peningkatan daya saing pada industri properti di Indonesia?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi daya saing Perum Perumnas pada industri properti di Indonesia.
2. Mengetahui strategi bersaing yang diperlukan dalam rangka peningkatan daya saing Perum Perumnas pada industri properti di Indonesia.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Sesuai dengan tujuan yang akan dicapai, maka penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Perum Perumnas, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam membangun strategi bersaing yang tepat untuk meningkatkan daya saing, menciptakan nilai, meningkatkan pendapatan, dan memperbesar *market share*, serta mencapai visi perusahaan yaitu menjadi pengembang perumahan dan permukiman rakyat terpercaya di Indonesia.
2. Bagi akademisi, penelitian ini dapat menambah pengetahuan tentang pengembangan industri properti di Indonesia terutama strategi bersaing perusahaan.

3. Dalam tataran praktis, penelitian ini dapat dijadikan masukan yang layak dipertimbangkan oleh para pengembang di industri properti Indonesia dalam menentukan strategi bersaing perusahaan.